4.1

Caderno de Orientação aos Agentes da Administração

GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES

"Gerindo recursos para gerar poder de combate."

2ª Edição (atualizada em JUL/22)

2022

INTRODUÇÃO

Caro agente da administração,

Este documento tem por finalidade esclarecer aspectos importantes para o exercício da sua função.

É natural que, ao assumir a função de agente da administração, os militares e servidores civis tenham dúvidas a respeito das atividades que devem executar e as responsabilidades envolvidas. Assim, elaborou-se este documento informativo, que, além de renovar conhecimentos e destacar pontos importantes, tem o intuito de permitir a melhor gestão dos recursos públicos colocados à disposição do Exército.

A fim de facilitar a compreensão, os assuntos são apresentados, observando-se as dúvidas corriqueiras e os pontos mais importantes da legislação pertinente.

Se restarem interrogações, por favor, procure o Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército apoiador de sua organização militar. Caso, ainda assim, persistam dúvidas, utilize os canais de contato disponibilizados pela SEF. Será uma satisfação esclarecer suas dúvidas.

Convém destacar que este documento tem objetivo meramente informativo, não se sobrepondo à legislação vigente e nem servindo como amparo legal para quaisquer postulações.

Boa leitura!

Secretaria de Economia e Finanças

1. FINALIDADE

Este caderno foi elaborado com base no Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), aprovado pela Portaria nº 292-EME, de 02 OUT 19 e nos conhecimentos e experiências acumulados pelo 4º CGCFEx, na realização da gestão de riscos.

O presente documento tem a finalidade de orientar os Comandantes/Chefes/ Diretores (Cmt/Ch/Dir), Ordenadores de Despesa (OD) e agentes da administração na adoção de medidas facilitadoras à implantação e/ou execução da gestão de riscos nas áreas administrativas das Unidades Gestoras Apoiadas (UGA).

2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão de riscos no âmbito do Exército Brasileiro (EB) é definida como o processo institucional contínuo e interativo, formulado para dirigir, monitorar e controlar eventos com o potencial para agregar ou desagregar valor, podendo afetar o cumprimento dos objetivos institucionais.

O processo de gestão de riscos é definido como a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar os riscos.

O art. 6º do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro, aprovado pela Portaria nº 292-EME, de 02 OUT 19, consta que a gestão de processos é parte de todos os processos organizacionais, fazendo-se necessária uma gestão efetiva de processos, visando um maior controle dos riscos.

As fases da gestão de processos devem ser realizadas pela organização conforme descrito abaixo:

a. identificar os processos de trabalho;

b. mapear os processos de trabalho;

c. diagnosticar os processos de trabalho;

d. redesenhar os processos de trabalho;

e. implantar os processos redesenhados;

f. medir / avaliar os processos implantados; e

g. melhorar / ajustar os processos de trabalho.

A gestão de riscos, conforme prescreve o art. 9º do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), inicia-se obrigatoriamente a partir da realização do **mapeamento dos processos de trabalho**, uma vez que os riscos estão inseridos nos processos da Organização Militar (OM)/Unidade Gestora Apoiada (UGA).

Cabe ressaltar que o art. 16 da Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), aprovada pela Portaria nº 225-EME, de 26 JUL 19, versa que: "*Os **Comandantes de OM**, em todos os níveis, são os **principais responsáveis** pela implementação da estratégia da organização e da estrutura de gestão de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão*." (grifo nosso)

Importante também considerar que os riscos e os controles internos da gestão devem ser gerenciados de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controles e gestão que respeite os valores, interesses e expectativas do público interno das UGA/OM, bem como saber que os encargos da gestão de riscos poderão ser exercidos de forma cumulativa por outras estruturas e/ou funções existentes, de acordo com os art. 19 e 24 da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), aprovada pela Portaria - C Ex nº 004, de 03 JAN 19.

Cabe lembrar também que para o melhor estabelecimento dos controles internos da gestão, é imprescindível que a Cadeia de Valor Agregado (CVA) e os processos internos de trabalho estejam mapeados, conforme o padrão de modelagem do Exército, estabelecido na Portaria nº 197-EME, de 1º SET 15, que aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro - Nível Descritivo, 1ª Edição, 2015.

3. PROCEDIMENTOS PRELIMINARES

Antes de iniciar a implantação da gestão de riscos, ou o início do ciclo anual de sua execução, a UGA/OM deverá satisfazer as seguintes condições:

a. estar com os processos de trabalho relevantes identificados;

b. os processos de trabalho identificados, deverão estar mapeados;

c. a Cadeia de Valor Agregado (CVA) da UG deverá estar mapeada;

d. o Plano de Gestão deverá estar atualizado e em consonância com o Plano de Gestão do Escalão Superior e suas orientações;

e. a Assessoria de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC) da UGA/OM, os Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) e as Equipes de Gestão de Riscos, Integridade e Controles (EGRIC), quando instituídas, devem estar nomeadas;

f. a composição da AGRiC e EGRIC, quando instituídas, e a nomeação dos PRisC devem ser publicadas no Boletim Interno da UGA/OM;

g. Os integrantes da AGRiC, os Proprietários de Riscos e Controles (PRisC) e EGRIC, quando instituída, deverão ter conhecimento aprofundado da seguinte legislação: Portaria - C Ex nº 004, de 03 JAN 19, Portaria nº 225-EME, de 26 JUL 19 e da Portaria nº 292-EME, de 02 OUT 19.

Fruto das experiências adquiridas e observações colhidas durante a execução da gestão de riscos no 4º CGCFEx, sugere-se que a Chefia da AGRiC seja exercida pelo Subcomandante/Subchefe/Subdiretor da UGA/OM, com vistas facilitar a coordenação e alcançar eficiência, eficácia e efetividade nas ações atinentes à execução da gestão de riscos.

Nos casos em que a UGA/OM não satisfazer parte ou o total das condições acima citadas, o Cmt/Ch/Dir ou outra autoridade por delegação, envidará esforços para que a UGA/OM alcance as referidas condições.

4. COMPONENTES DA GESTÃO DE RISCOS

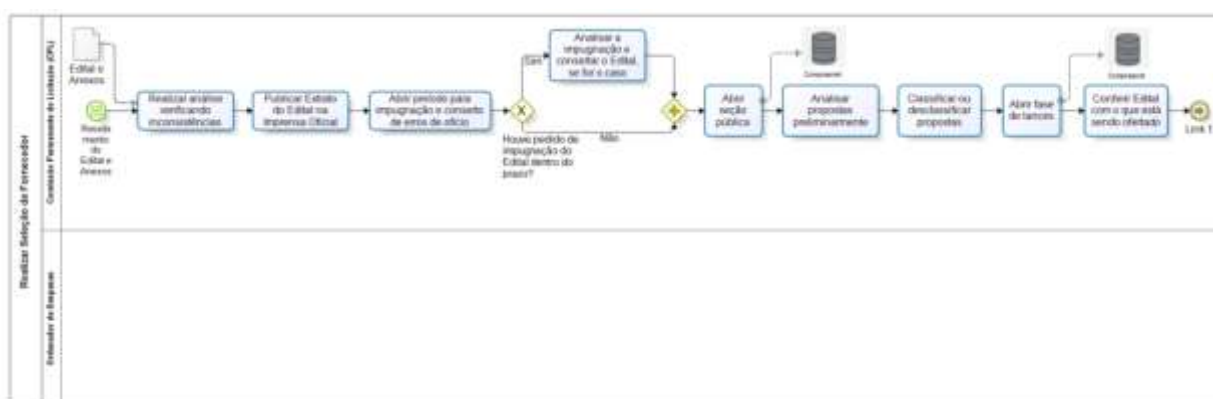
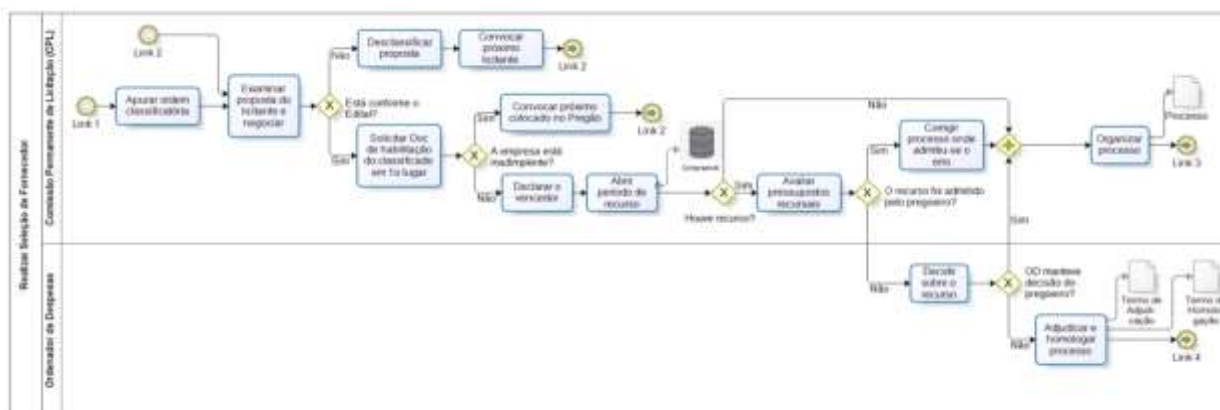
Na implementação, execução ou atualização da gestão de riscos nas UGA/OM, serão observados os seguintes componentes do processo de gestão de riscos, previstos no Manual Técnico EB20-MT-02.001: **ambiente interno**, **fixação dos objetivos**, **identificação de eventos**, **avaliação de riscos**, **respostas a riscos**, **atividades de controle**, **informação e comunicação** e **monitoramento**.

4.1 Ambiente Interno

1ª Ação – Reunião inicial presidida pelo Cmt/Ch/Dir UGA/OM com a AGRiC e EGRIC, quando instituídas e com os responsáveis pelos processos identificados, com a seguinte pauta sugerida:

a. apresentação da metodologia;

b. apresentação da documentação prevista no Manual Técnico EB20-MT-02.001 a ser elaborada, a documentação encontra-se disponibilizada em http://intranet.4cgcfex.eb.mil.br/index.php/gestao-de-risco

c. seleção dos processos críticos e mais relevantes para a UGA/OM, atingir os objetivos (o processo "Seleção do fornecedor" abaixo, será utilizado como exemplo para a realização da gestão de riscos):

d. dar prazo para a elaboração dos objetivos dos processos, caso não tenham sido apresentados;

e. definir as linhas de defesa da UGA/OM, conforme prescreve o art.13 da Portaria nº 225-EME, de 26 JUL 17;

f. determinar à AGRiC reunir a seguinte documentação específica: cópia do plano de gestão atualizado, mapeamento de processos atualizados, regulamento da UGA/OM, regimento interno, NGA, Memento de Controles Internos da Gestão, 1ª Edição (MAR/20) – CCIEx, etc;

g. fixação de prazo para a AGRiC apresentar o Plano de Gestão de Riscos, contendo o cronograma da implantação/execução da gestão de riscos na UGA/OM;

h. definir o nível de maturidade da gestão de riscos da UGA/OM, de acordo com os art. 17 e 18 da Portaria nº 225-EME, de 26 JUL 19;

Maturidade da Gestão de Riscos da OM – 4 Níveis

Nível	Descrição	Classificação
4	As práticas são realizadas de acordo com normas e metodologias definidas em todas as áreas relevantes para consecução dos objetivos da OM.	Aprimorado
3	As práticas são realizadas de acordo com normas e metodologias definidas na maior parte das áreas relevantes para os objetivos da OM.	Intermediário
2	As práticas são realizadas de acordo com as normas e metodologias definidas em algumas áreas relevantes para consecução dos objetivos da OM.	Básico
1	As práticas são inexistentes, não implementadas, não funcionais ou são realizadas de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para consecução dos objetivos da OM.	Inicial

i. definição da periodicidade das reuniões relacionadas à gestão de riscos e indicação das prováveis datas, que serão grafadas no plano de gestão de riscos (fruto da experiência colhida, as reuniões serão previstas de acordo com as características e especificidade de cada UGA/OM, devendo ser considerado o tempo necessário para a elaboração e preenchimento dos diversos documentos previstos, realização de correções e difusão das habilidades e conhecimentos adquiridos na execução da gestão de riscos. Sugere-se o mínimo 4 reuniões anuais);

Observação: De acordo com o item 2.2 Reunião do Anexo B (Modelo Comentado de Relatório Anual de Gestão de Riscos) do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB), a AGRiC, os PRisC e EGRIC quando constituídas, deverão se encarregar da elaboração das atas das reuniões de gestão de riscos.

2ª Ação – Elaboração da **Matriz SWOT Cruzada** pela AGRiC, para realização do estudo do ambiente interno e externo da UGA/OM, alinhado ao conteúdo da Portaria nº 316-EME, de 30 NOV 18 – Aprova o Plano de Integridade do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2018 e da Portaria nº 004, de 3 JAN 19 – Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2018. Além da documentação citada na letra “h.” da 1ª Ação acima, as informações do ambiente interno poderão ser obtidas por meio do diagnóstico do SIPLEx e do Planejamento Estratégico Organizacional, de pesquisas internas, relatórios de auditoria, relatórios em geral dos órgãos do Sistema de Controle Interno do EB (CCIEx e CGCFEx), entre outros.

Figura 1 – Matriz SWOT Cruzada

4.2 Fixação de Objetivos

1ª Ação – Elaboração/Atualização pela AGRiC, dos objetivos organizacionais da UGA/OM, com base na documentação reunida

(regulamento, regimento interno, NGA, etc), devidamente relacionados com os objetivos organizacionais fixados no Plano de Gestão da UGA/OM atualizado.

2ª Ação – Elaboração/Atualização pela AGRiC, do documento "2.3.2.2 Matriz de Priorização de Processos Críticos".

Objetivos / Processos	Objetivos Organizacionais					Total da Relação
	OO-01 Atender as operações militares com produtos e serviços.	OO-02 Contratação com preço competitivo.	OO-03 Contratação com qualidade que atenda aos requisitos técnicos.	OO-04 Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil.	OO-05 Contratação em conformidade com leis e regulamentos.	
Oficialização da demanda	5	1	5	5	5	21
Planejamento da contratação	3	1	3	3	3	13
Seleção do fornecedor	5	5	5	3	5	23
Gestão do contrato	3	1	5	5	3	17

Obs. Notas para priorização dos processos críticos (1 a 5), quanto maior a nota, maior o risco.

3ª Ação – Elaboração/Preenchimento pela AGRiC, das tabelas constantes do documento "2.3.2.3 Tabela – Processos x Objetivos Organizacionais – UGA/OM", com intuito de definir os processos críticos que mais impactam na consecução dos objetivos organizacionais da UGA/OM.

1. Relação Existente entre os Processos x Objetivos Organizacionais Constantes no Plano de Gestão da UGA/OM

Processos Críticos	Pontuação
Oficialização da demanda	21
Planejamento da contratação	13
Seleção do fornecedor	23
Gestão do contrato	17
Total	**74**

2. Priorização dos Processos Críticos Tomando por Base a Relação Existente entre os Processos x Objetivos Organizacionais Constante no Plano de Gestão da UGA/OM

Processos Críticos	Pontuação	Classificação
Seleção do fornecedor	23	1º
Oficialização da demanda	21	2º
Gestão do contrato	17	3º
Planejamento da contratação	13	4º
Total	**74**	-

4ª Ação – Verificação/Atualização dos objetivos dos processos, pelo PRisC e EGRIC, quando instituídas, com a coordenação e supervisão da AGRiC.

4.3 Identificação de Eventos

1ª Ação – Identifique os riscos inerentes de cada processo selecionado, utilizando as seguintes técnicas e fontes de consulta, a saber: questionários, workshops, brainstorming, lições aprendidas, inspeções, auditorias, fluxogramas, relatórios etc, preenchendo em seguida os documentos "2.3.3.1 Relação Processo x Objetivo x Riscos" e o "2.3.3.2 Matriz de Identificação dos Riscos".

Relação Processo x Objetivo x Riscos – UGA/OM

Fixação de Objetivos			Identificação de Eventos	
Processos	Nº Obj	Objetivo	Nº do Risco	Risco
Seleção do fornecedor	O1	Selecionar a proposta mais vantajosa.	R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.
			R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.
	O2	Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	R3	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.
			R4	Contratação de licitante com restrições.
			R5	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.

Matriz de Identificação dos Riscos – UGA/OM

Classificação	Nº do Risco	Tópico	Descrição do Risco
Gestão Interna	**R1**	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	Devido à ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 do Lei nº 14.133/2021, poderá acontecer a existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, o que poderá levar à Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível, impactando na seleção a da proposta mais vantajosa (O1).
Gestão Interna	**R2**	Existência de poucos fornecedores	Devido à pouca divulgação do certame licitatório, poderá acontecer a existência de poucos fornecedores cotando preços,

Classificação	Nº do Risco	Tópico	Descrição do Risco
		cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	ante o desconhecimento da contratação, o que poderá levar à falta de competitividade, impactando na seleção a da proposta mais vantajosa (O1).
...	...	...	...

Observação: Com vistas facilitar a execução da gestão de riscos da UGA/OM, recomendo que os objetivos, os riscos, os fatores de riscos, os controles e os planos de contingência sejam numerados, de acordo com o art. 33 do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do EB.

2ª Ação – Preencha o documento “2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles” com os dados dos riscos identificados.

3ª Ação – Com base no documento “2.3.3.2 Matriz de Identificação dos Riscos”, a AGRiC elaborará nota para publicação em BI contendo uma relação com os riscos identificados. A referida relação conterá, no mínimo os seguintes campos: processos, riscos e os respectivos Proprietários de Riscos e Controles (PRisC). A descrição dos riscos deverá ser efetuada de acordo com o art. 40 da Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do EB.

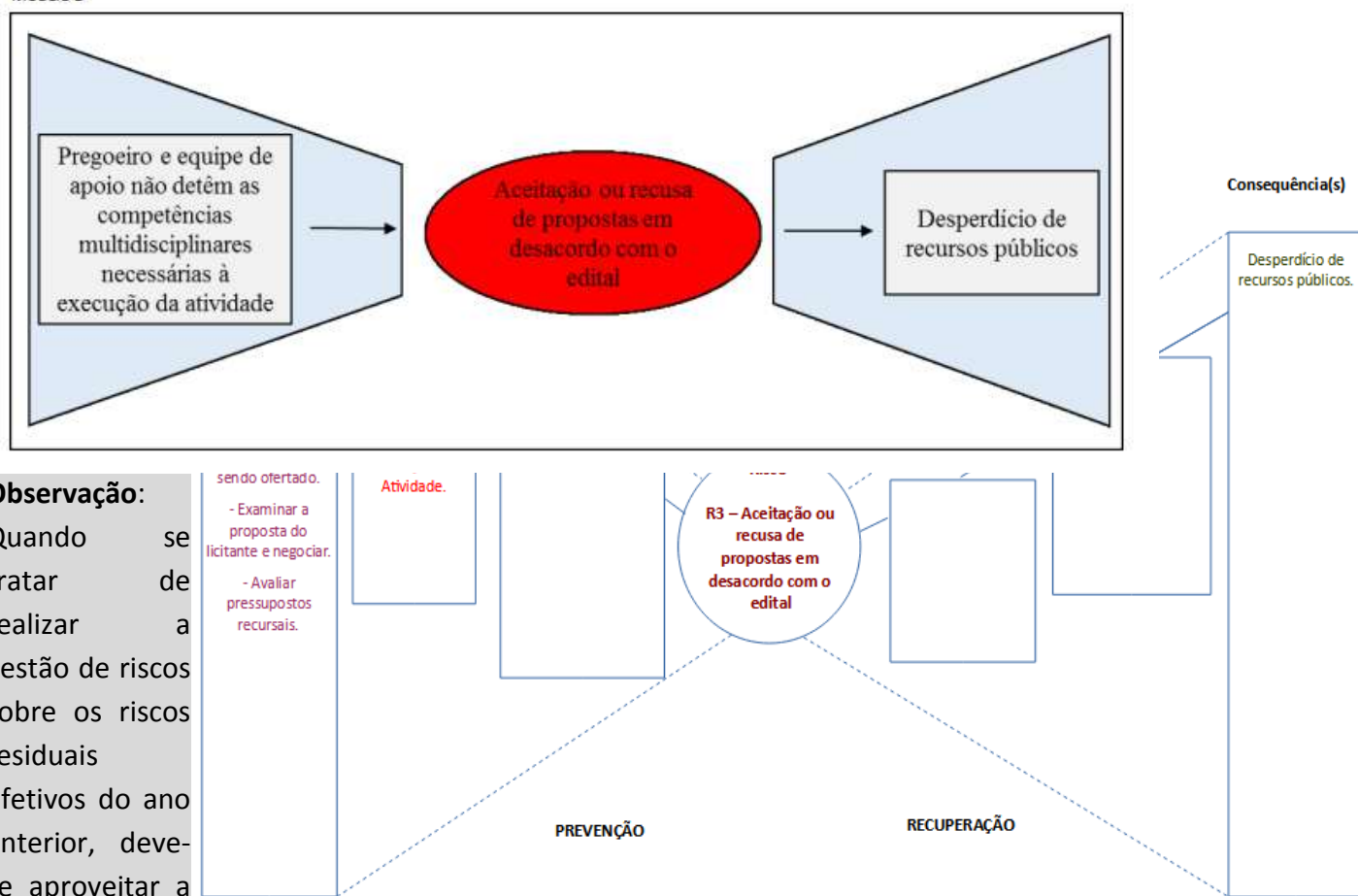
(Continuação do Adt nº /20xx ao BI nº /UGA/OM, de xx /xxx/20xx) Pag nº x)

Em conformidade com a portaria nº 004, de 3 de janeiro de 2019, que estabelece a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2018, designo os “Proprietários de Riscos e Controles” inerentes aos principais processos desenvolvidos nesta UGA/OM, conforme quadro abaixo:

Nr Risco	Tópico	Descrição do Risco	Proprietário do Risco
R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	Devido à Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 do Lei nº 14.133/2021, poderá acontecer a Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances, o que poderá levar à Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível, impactando na seleção a da proposta mais vantajosa (O1).	Chefe da SALC
R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços,	Devido à pouca divulgação do certame licitatório, poderá acontecer a existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação, o que	Chefe da SALC

Nr Risco	Tópico	Descrição do Risco	Proprietário do Risco
	ante o desconhecimento da contratação.	poderá levar à falta de competitividade, impactando na seleção a da proposta mais vantajosa (O1).	
R3	..	..	..

4.4 Avaliação de Riscos

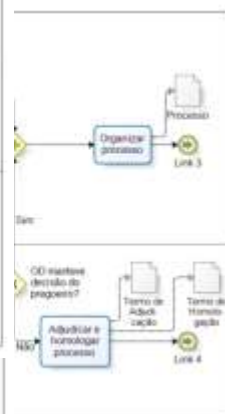
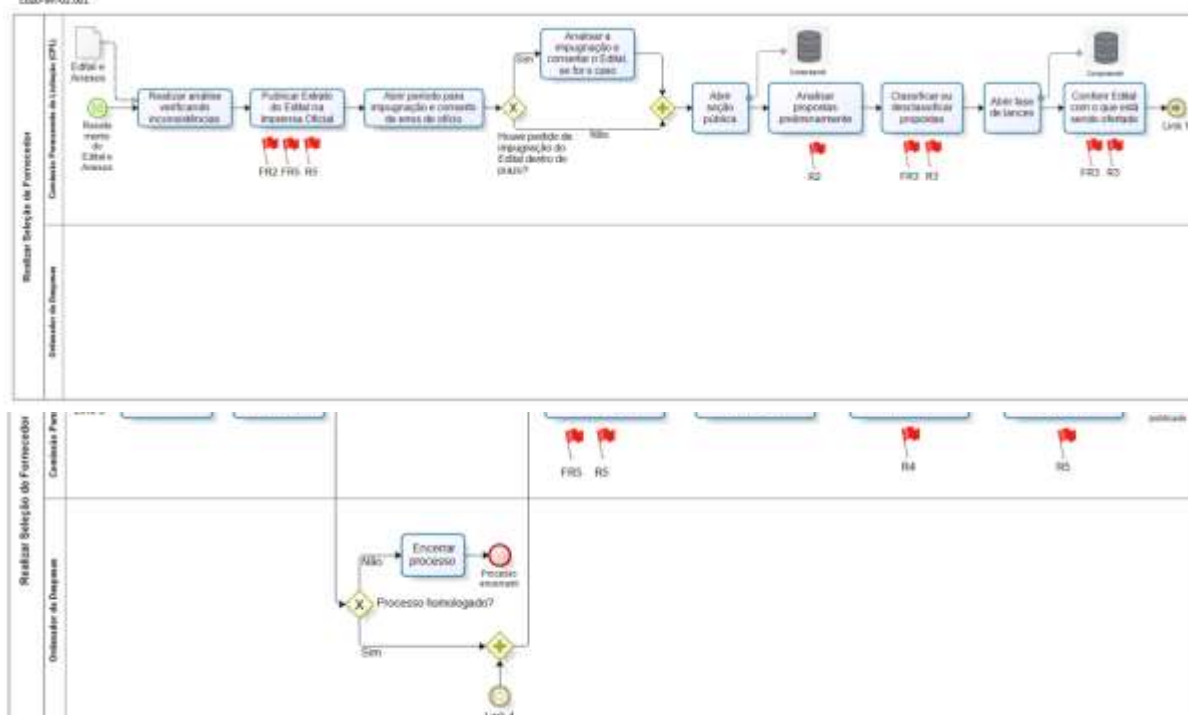
1ª Ação – Analise os riscos inerentes do processo ou analise os riscos residuais efetivos do ciclo anterior, relacionando-os com o fator de risco que lhe dá origem no momento e com a(s) consequência(s) que pode(m) surgir, utilizando a Técnica Gravata Borboleta e depois transcreva os dados obtidos para a Matriz de Riscos e Controles (documento "2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles").

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior, deve-se aproveitar a Matriz de Riscos e Controles com os dados repetidos riscos inerentes do ano (ciclo) anterior, até o

subcampo "Atividade de Controle", deixando registrado o ponto de partida para a execução da gestão de riscos do ciclo atual.

2ª Ação – Elaboração/Atualização pela AGRiC do documento "2.3.4.2 Portfólio de Fatores de Riscos", a partir do modelo já parcialmente preenchido e acrescidos dos novos fatores de riscos propostos pelos PRisC e EGRIC quando constituídas.

3ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, deverão identificar os riscos (eventos) e os fatores de riscos (causas) nos fluxogramas dos processos de sua responsabilidade.

Portfólio de Fatores de Riscos - UGA/OM - Ano

Fatores de Riscos Interno (Causa)		Nº do Fator de Risco
Fonte	**Vulnerabilidade**	
Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7° da Lei 10.520/2002 e § 5° do art. 156 da Lei n° 14.133/2021.	FR1
	Pouca divulgação do certame licitatório.	FR2
	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	FR5
Pessoal (Pessoas)	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	FR3
	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	FR4

4ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão a avaliação dos riscos inerentes de sua responsabilidade, utilizando o documento “2.3.4.4 Extrato da Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto)” e a “Escala dos níveis de riscos”. Recomenda-se a elaboração individualizada do documento por processo.

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação não caberá ser realizada, pois os dados constam do documento 2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles.

UGA/OM
Extrato da Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto)

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Selecionar a proposta mais vantajosa.	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	R1	4	5	20	Extremo
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	R2	4	4	16	Extremo
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	R3	5	5	25	Extremo
		Contratação de licitante com restrições.	R4	5	5	25	Extremo
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	R5	3	1	3	Médio

5ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, elaborarão a Matriz de Exposição a Riscos para os riscos inerentes de suas responsabilidades, mediante preenchimento do documento “2.3.4.5 Matriz de Exposição a Riscos Inerentes”, utilizando o documento “2.3.4.4 Extrato da Matriz de Riscos e Controles (Avaliação de probabilidade e impacto)” dos riscos inerentes, como fonte de consulta.

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação não caberá ser realizada, devendo realizar nova avaliação da eficácia dos controles estabelecidos somente no monitoramento, pois os dados poderão ser obtidos no documento 2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles – Riscos Efetivos, do ano anterior e também na matriz de exposição a riscos residuais efetivos do ano anterior.

6ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão a apuração da magnitude e do nível de risco dos processos, de suas responsabilidades, mediante preenchimento do documento "2.3.4.6 Matriz de Avaliação do Nível de Risco do Processo – Risco Inerente", utilizando os documentos já elaborados como fonte de consulta.

Observação 1: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação não caberá ser realizada, devendo realizar nova avaliação da eficácia dos controles estabelecidos pois os dados poderão ser obtidos no documento "2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles – Riscos Efetivos, do ano anterior".

Escala de Nível de Risco de Processo

Nível de Risco (Impacto x Probabilidade), Criticidade ou Magnitude	
Descrição	**Faixa**
Risco Baixo	de 1 a 2,9
Risco Médio	de 3 a 7,9
Risco Alto	de 8 a 14,9
Risco Extremo	de 15 a 25

Objetivos do processo							
Selecionar a proposta mais vantajosa.		preços, ante o desconhecimento da contratação.	R2	4	4	16	Extremo
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	R3	5	5	25	Extremo
		Contratação de licitante com restrições.	R4	5	5	25	Extremo
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	R5	3	1	3	Médio
Nível de risco do processo (média aritmética)						17,8	Extremo

Observação 2: Quando ocorrer igualdade de pontuação, dentro

do mesmo grau de criticidade de riscos (magnitude), entre dois ou mais riscos, a ordem de prioridade será estabelecida considerando o valor atribuído ao impacto do risco. Mesmo assim, persistindo a igualdade na magnitude dos riscos, a ordem de prioridade será estabelecida pelo grau de influência do processo no cumprimento dos objetivos organizacionais da UGA/OM. O documento "2.3.2.3 Tabela – Processos x Objetivos Organizacionais – UGA/OM" deverá ser acessado para a obtenção das informações que facilitarão a determinação da ordem de priorização dos riscos que tiverem a mesma pontuação.

7ª Ação – Elaboração/preenchimento pela AGRiC, PRisC e as EGRIC quando constituídas, do documento "2.3.4.7 Relação Processo x Objetivo x Risco x Consequência", com intuito de atribuir código numérico às consequências para facilitar o preenchimento da Matriz de Riscos e Controles para a realização de análises pertinentes.

Relação Processo x Objetivo x Risco x Consequência – UGA/OM – Ano

Processos	Nº Obj	Objetivo	Nº do Risco	Risco	Nº da Conseq	Consequência
Seleção do fornecedor	O1	Selecionar a proposta mais vantajosa.	R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	CS01	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível.
			R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	CS02	Falta de competitividade.
	O2	Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	R3	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	CS03	Desperdício de recursos públicos.
			R4	Contratação de licitante com restrições.	CS04	Contratação com fornecedor inidôneo.
			R5	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	CS05	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas.

4.5 Respostas a Riscos

1ª Ação – Estabelecimento, pelo Comandante/Chefe/Diretor, do nível de exposição a riscos da UGA/OM, com base nos estudos apresentado pela AGRiC, considerando a avaliação dos riscos efetuada e da relação custo-benefício do tratamento a ser dado a cada risco.

2ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, definirão na coluna "Resposta a Risco" do respectivo documento "2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles", a estratégia (**Aceitar**, **Compartilhar**, **Evitar** ou **Mitigar**) a ser adotada para cada risco inerente avaliado ou risco residual efetivo do ano anterior. A escolha da estratégia será efetuada levando em consideração o **nível de exposição a riscos** estabelecido da UGA/OM, a avaliação do risco e a relação custo-benefício. O risco Extremo deverá receber prioridade no tratamento.

Matriz de Riscos e Controles – UGA/OM

Processo:		Seleção do fornecedor											
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Riscos
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fonte de Risco (Causa) – Fonte	Fonte de Risco (Causa) – Vulnerabilidade	Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente – P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco		Estratégia de Tratamento dos Riscos
Selecionar a proposta mais vantajosa.	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei 14.133/2021.	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo		Mitigar
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo		Mitigar
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo		Aceitar
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo		Mitigar
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio		Mitigar
Nível de Risco do Processo										17,8	Extremo		–

Estratégia de tratamento equivocada. O PRisC poderá escolher entre evitar, compartilhar ou mitigar.

Matriz de Riscos e Controles - UGA/OM

Processo:		Seleção do fornecedor											
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos									Resposta a Riscos
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fonte de Risco (Causa) – Fonte	Fonte de Risco (Causa) – Vulnerabilidade	Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente – P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco		Estratégia de Tratamento dos Riscos
Selecionar a proposta mais vantajosa.	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei 14.133/2021.	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo		Mitigar
		Existência de poucos Forn cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	FR2	Falta de competitividade	4	4	16	Extremo		Mitigar
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	FR3	Desperdício de recursos públicos	5	5	25	Extremo		Mitigar
		Contratação de licitante com restrições	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo		Mitigar
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para elaboração das propostas	3	1	3	Médio		Mitigar
Nível de Risco do Processo										17,8	Extremo		–

Estratégia de tratamento correta.

4.6 Atividades de Controle

1ª Ação – Com o auxílio do Memento de Controles Internos da Gestão, 1ª Edição, MAR/20 – CCIEx, a AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, definirão os controles necessários para mitigar os riscos e, se for o caso, os planos de contingência associados, utilizando a Matriz de Riscos e Controles.

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação será realizada por meio de monitoramento da eficácia dos controles existentes, conforme documento "2.3.4.1. Matriz de Riscos e Controles - Riscos Efetivos", do ano anterior.

2ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, elaborarão/atualizarão o documento "2.3.6.2 Portfólio de Controles", contendo os seguintes campos: número do controle, tipo de controle, descritivo do controle, objetivo do controle, periodicidade, categoria do controle e o nível de eficácia.

Nº do Controle	Tipo de Controle	Descritivo do Controle	Objetivo do Controle	Periodicidade	Categoria do Controle	Nível de Eficácia
C1	Manual	Cláusula em edital prevendo procedimentos administrativos.	Evitar o descumprimento da legislação e a contratação de licitante com restrições para transacionar com a Administração Pública.	Diário (quando da elaboração de editais)	Preventivo	( ) Eficaz ( ) Ineficaz
C2	Manual	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances.	Impossibilitar atraso no processo de contratação, aumento do custo administrativo e o conluio entre licitantes.	Diário (durante realização de pregão)	De detecção	( ) Eficaz ( ) Ineficaz
C3	Manual	Ampla divulgação do certame licitatório.	Frustar a diminuição da transparência e retardos nas aquisições.	Diário (quando da elaboração de editais)	Preventivo	( ) Eficaz ( ) Ineficaz
C4	Manual	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes, durante a fase de lances.	Diminuir o custo das aquisições e das contratações.	Diário (durante realização de pregão)	De detecção	( ) Eficaz ( ) Ineficaz
C...	...	...	...	...	...	...

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação será realizada suportada no Portfólio de Controles do ano anterior, realizando os ajustes necessários à sua atualização e também no documento "2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles.

3ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, elaborarão os respectivos Planos de Contingências ("2.3.6.3 Plano de Contingências"). Será elaborado um Plano de Contingências, associado a cada controle detectivo implementado, para cada risco que esteja acima do nível de exposição a riscos da UGA/OM e tem o objetivo de reduzir os prejuízos, caso o risco venha a se efetivar.

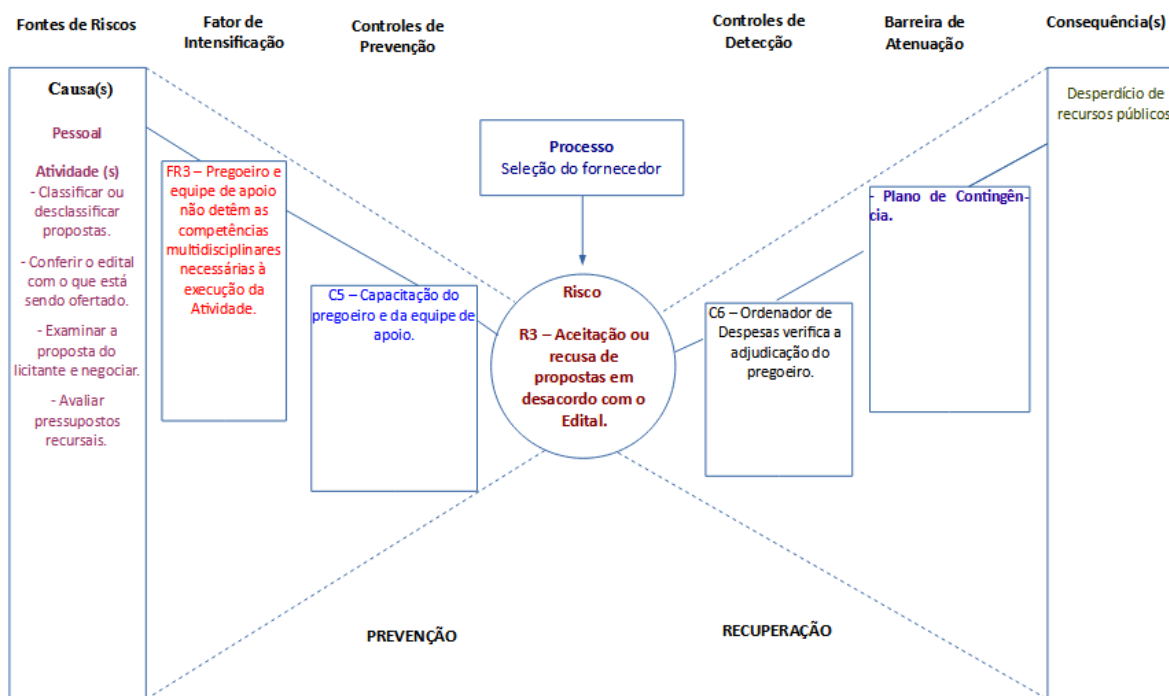
PLANO DE CONTINGÊNCIA
RISCO: R3 – Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.

PC Nº 3

HIPÓTESE 1 : Se a proposta vencedora foi elaborada em desacordo com o edital.

O QUÊ?	QUEM	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	CUSTO?
Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital.	Ordenador de Despesas	Semanalmente (Quando houver proposta para homologar.)	Processo: Seleção do fornecedor	Para evitar a interrupção do processo de contratação.	Mediante adoção de lista de verificação contendo os procedimentos previstos na legislação.	Não estimado

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior, caberá a análise e atualização, se for o caso, do Plano de Contingências do ano anterior, para adequá-lo às estratégias de tratamento definida para o ciclo atual e aos controles implementados/aperfeiçoados para tratar e reduzir a probabilidade e impacto do risco considerado.

4ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, deverão acessar as gravatas borboletas dos riscos e complementar o seu preenchimento colocando os controles preventivos, de detecção e planos de contingência, quando for o caso.

Observação: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação não caberá ser realizada, pois os dados poderão ser obtidos no documento "2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles, cabendo realizar as atualizações necessárias.

5ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão analise nas suas respectivas Matrizes de Riscos e Controle, para certificar que todos os riscos estão identificados, analisados e avaliados, e que os controles preventivos, controles de detecção e os planos de contingência foram elaborados e implementados. Para facilitar a análise a AGRiC, os PRisC e as

EGRIC quando constituídas, elaborarão/atualizarão o documento "2.3.6.5 Matriz de Riscos Controles Resumida"

6ª Ação – Com base nas conclusões da análise da Matriz de Riscos e Controles, a AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, elaborarão o Plano de Ação (documento "2.3.6.6 Plano de Ação - 5W2H") para responder às demandas dos controles e planos de contingências implantados, e implementar as melhorias na gestão de riscos.

Plano de Ação – 5W2H – UGA/OM

Ação a realizar?	Quem?	Como?	Onde?	Por que?	Custo	Prazos	Situação
Elaborar e implementar um controle de detecção e um respectivo plano de contingência.	Pregoeiro e equipe de apoio	Verificar quais propostas (Prpta) não foram mantidas após a fase de lances (controle de detecção) e instaurar Procd Adm para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei nº 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei nº 14.133/2021 (plano de contingência). Determinando que o militar requerente (responsável pela parte requisitória) inicie os Procd para efetivar a aquisição (empenho) no mais curto prazo. Desta forma, este militar poderá Ver a recusa do Forn em entregar o Mat, o que deve ser informado de imediato à OM. Após a materialização do fato (recusa da entrega/não manutenção da Prpta), será desencadeado o plano de contingência, que deverá estar previamente preparado, apresentado sob forma de ordem de operações, contendo todas as medidas a serem tomadas pelos integrantes da OM que tenham responsabilidades. Deverá ser buscado, Imte após a instauração do Procd Adm, o contato com o Forn cuja Prpta ficou em segundo lugar e solicitar-lhe a entrega do material ou serviço.	Processo de Seleção do Fornecedor	A ausência de controle de detecção e plano de contingência associado poderá acarretar na interrupção abrupta do processo.	Não estimado	NOV XX	Em execução
Elaborar um controle preventivo.	Pregoeiro e equipe de apoio	Realizar ampla divulgação do certame licitatório, por meio de fixação do extrato do edital em quadro de avisos na sala de relações públicas da OM, publicação do extrato do edital em jornais de grande circulação e entrega de cópia do edital para fornecedores locais.	Processo de Seleção do Fornecedor	O controle preventivo prevenirá que o fator de risco contribua para a ocorrência do risco.	Não estimado	NOV XX	Em execução
Elaborar e implementar um controle de detecção e o respectivo plano de contingência.	Ordenador de Despesas	Verificar a adjudicação do certame licitatório realizada pelo pregoeiro (controle de detecção) e homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital (plano de contingência).	Processo de Seleção do Fornecedor	A ausência de controle de detecção e plano de contingência associado poderá acarretar na interrupção abrupta do processo.	Não estimado	NOV XX	Em execução
Elaborar um controle preventivo.	Pregoeiro e equipe de apoio	Padronizar o conteúdo das publicações dos extratos do edital, por meio de check-list dos dados necessários exigidos pela Lei no 8.666/1993 e Lei nº 14.133/2021.	Processo de Seleção do Fornecedor	O controle preventivo prevenirá que o fator de risco contribua para a ocorrência do risco.	Não estimado	NOV XX	Em execução

Observação 1: Quando se tratar de realizar a gestão de riscos sobre os riscos residuais efetivos do ano anterior esta ação será baseada no Plano de Ação do ano anterior realizando as atualizações necessárias.

Observação 2: Após a execução dos planos de ação, faz-se necessário reavaliar os riscos considerando os controles internos propostos, momento em que passam a ser denominados riscos residuais estimados.

Matriz de Riscos e Controles – UGA/OM

Processo:	Seleção do fornecedor																											
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividade de Controle										Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fonte de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação do risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº CI	Controles de detecção	Nº CI	Planos de Contingência	Nº PC	Avaliação do risco residual estimado				Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação do risco residual efetivo			
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível do Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível do Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I	Nível do Risco
Selecionar a proposta mais vantajosa.	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances	R1	Processos	Ausência de instauração de Proc. Adm para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei 14.133/2021	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível.	4	5	20	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital prevendo Procedimento Adm.	C1	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances.	C2	Em elaboração.	PC1	2	2	4	Médio	Eficaz	Ineficaz	3	5	15	Extremo
		Existência de poucos Forn cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	FR2	Falta de competitividade.	4	4	16	Extremo	Mitigar	Ampla divulgação do certame licitatório.	C3	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances.	C4	Dar contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor Prpta.	PC2	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital	R3	Pessoas	Pregoeiro e Eqp Ap não detêm as competências multidisciplinares Nec à Exec das Atv.	FR3	Desperdício de recursos públicos.	5	5	25	Extremo	Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio.	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro.	C6	Homologar somente os itens cuja Prpta vencedora esteja de acordo com o edital.	PC3	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
		Contratação de licitante com restrições.	R4	Pessoas	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo.	5	5	25	Extremo	Mitigar	Utilizar Rel com todas as listas de restrições para Contr que devem ser consultadas na Etp de Hab dos Forn.	C7	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro.	C8	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital.	PC4	1	2	2	Baixo	Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a Leg.	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para Eb das propostas.	3	1	3	Médio	Mitigar	Não elaborado.	–	–	–	–	–	1	1	1	Baixo	Não avaliado	Não é o caso	3	1	3	Médio
Nível de Risco do Processo										17,8	Extremo	Nível de Risco do Processo									3,4	Médio	Nível de Risco do Processo				7,2	Médio

7ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão a reavaliação dos riscos, considerando os controles implementados e estimar um novo grau de criticidade para os riscos e para os processos. Neste momento os riscos passam a ser denominados de riscos residuais estimados. A reavaliação será efetuada por intermédio do preenchimento da “Matriz de Riscos Residuais Estimados (avaliação de probabilidade e impacto)” (documento 2.3.6.7 Matriz de Riscos Residuais Estimados).

8ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando

constituídas, elaborarão “Matriz de Exposição a Riscos” (documento “2.3.6.8 Matriz de Exposição a Riscos Residuais Estimados – UGA-OM”) para os riscos residuais estimados, utilizando como fonte de consulta a “Matriz de Riscos Residuais Estimados (avaliação de probabilidade e impacto)”.

4.7 Informação e Comunicação

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos e a gestão dos controles internos da gestão sejam adequadas e eficazes no alcance de seus objetivos. O fluxo da comunicação deve permitir que as informações possam chegar às OM (Escalão Superior, outras OM, etc) e aos militares e servidores civis da UGA/OM que tenham a necessidade de conhecê-las.

Ação – A comunicação relacionada à gestão de riscos, poderá ser efetuada da seguinte forma:

a. Na formatura matinal;
b. Na reunião geral de toda (especificar o(s) dia(s));
c. Nas demais reuniões que ocorrerem durante as semanas;
d. Por intermédio de DIEx simplificado, e-mail e/ou outro programa e/ou outro aplicativo de mensagens, se for o caso;
e. Quadro de Aviso da UGA/OM e Subunidades/Seções/Repartições;
f. Mensagens gravadas em vídeos, mensagens em Boletins Informativos; e
g. Por intermédio de DIEx, e-mail e ligação telefônica nas comunicações com os elementos externos (Escalão Superior, outras UGA/OM), quando for o caso.

4.8 Monitoramento

A Matriz de Riscos e Controles (documento “2.3.4.1 Matriz de Riscos e Controles”) será a principal ferramenta de monitoramento da gestão de riscos da UGA/OM.

Matriz de Riscos e Controles – UGA/OM

Processo:	Seleção do fornecedor																											
Fixação de Objetivos		Identificação de Eventos		Avaliação de Riscos								Resposta a Risco	Atividade de Controle										Monitoramento					
Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	Fonte de Risco (Causa)		Nº FR	Consequência	Avaliação de risco inerente				Estratégia de Tratamento dos Riscos	Controles preventivos	Nº Ct	Controles de detecção	Nº Ct	Planos de Contingência	Nº PC	Avaliação de risco residual estimado				Controles preventivos	Controles de detecção e planos de contingência	Avaliação de risco residual efetivo			
				Fonte	Vulnerabilidade			P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco								P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco	Eficácia	Eficácia	P	I	P x I	Nível de Risco
Selecionar a proposta mais vantajosa.	01	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	R1	Processos	Ausência de instauração de Proc. Adm para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificados no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 1º do art. 156 da Lei 14.133/2021.	FR1	Incapacidade de entrega do bem ou prestação do serviço quando o preço for inexequível	4	5	20	Extremo	Mitigar	Cláusula em Edital prevendo Procedimento Adm.	C1	Pregoeiro verifica quais propostas não foram mantidas após a fase de lances.	C2	Em elaboração.	PC1	3	2	6	Médio	Eficaz	Ineficaz	3	5	15	Extremo
		Existência de poucos Forn cotando preços, ante o desconhecimento da contratação	R2	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	FR2	Falta de competitividade.	4	4	16	Extremo	Mitigar	Ampla divulgação do certame licitatório.	C3	Pregoeiro verifica a competitividade entre os licitantes durante a fase de lances.	C4	Rlz contraproposta ao licitante que tenha apresentado lance mais vantajoso, para que seja obtida melhor Ppta.	PC2	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	02	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	R3	Pessoas	Pregoeiro e Eqp Ap não detêm as competências multidisciplinares Nec à Exec da Atv	FR3	Desperdício de recursos públicos.	5	5	25	Extremo	Mitigar	Capacitação do pregoeiro e da equipe de apoio.	C5	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro.	C6	Homologar somente os itens cuja Ppta vencedora esteja de acordo com o edital.	PC3	2	2	4	Médio	Eficaz	Eficaz	2	2	4	Médio
		Contratação de licitante com restrições.	R4	Pessoas	Não consultar todos os links onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	FR4	Contratação com fornecedor inidôneo	5	5	25	Extremo	Mitigar	Utilizar Rel com todos os links de restrições para Contr que devem ser consultados na Fse de Hbl do Forn.	C7	Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do pregoeiro.	C8	Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital.	PC4	1	2	2	Baixo	Ineficaz	Eficaz	5	2	10	Alto
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a Leg.	R5	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	FR5	Republicação do edital com abertura de novo prazo para Eb das propostas.	3	1	3	Médio	Mitigar	Não elaborado.	-	-	-	-	-	1	1	1	Baixo	Não avaliado	Não é o caso	3	1	3	Médio
Nível de Risco do Processo										17,8	Extremo	Nível de Risco do Processo									3,4	Médio	Nível de Risco do Processo				7,2	Médio

A Matriz SWOT Cruzada e as Gravatas Borboletas elaboradas serão utilizadas para acompanhar a evolução das condições dos riscos identificados e analisados e para verificar se as condições listadas na Matriz SWOT Cruzada e nas Gravatas Borboletas sofreram mudanças e/ou alterações.

Além deste documento, o Relatório Anual de Gestão de Riscos (Anexo B) do ano anterior, será de fundamental importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela UGA/OM.

O processo de monitoramento é de responsabilidade direta dos PRisC (Art. 74, do manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do EB, aprovado pela Portaria nº 292-EME, de 2 de outubro de 2019).

1ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão o monitoramento do Plano de Ação de sua responsabilidade, verificando se o mesmo foi executado, preenchendo a coluna 'Situação' do Plano de Ação – 5W2H com as seguintes indicações: 'Executado', 'Em execução' e 'Não Executado'.

2ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão análise do plano de contingência associado aos controles detectivos de cada risco, considerando o estágio que se encontra sua elaboração e as condições dos riscos identificados, bem como dos controles preventivos.

3ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, realizarão a avaliação dos riscos residuais efetivos e do real grau de criticidade dos riscos, bem como do nível de risco do

processo, preenchendo o extrato da Matriz de Riscos e Controles (documento “2.3.8.3 Matriz de Riscos Residuais Efetivos – UGA/OM”).

UGA/OM
Matriz de Riscos Residuais Efetivos (Avaliação de probabilidade e impacto) – Ano

Objetivos do processo	Nº Obj	Riscos inerentes aos objetivos	Nº Risco	P	I	P x I (magnitude)	Nível de Risco
Selecionar a proposta mais vantajosa.	O1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	R1	3	5	15	Extremo
		Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	R2	2	2	4	Médio
Estar em conformidade com leis e regulamentos que tratam de aquisições públicas.	O2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	R3	2	2	4	Médio
		Contratação de licitante com restrições.	R4	5	2	10	Alto
		Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	R5	3	1	3	Médio

4ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC quando constituídas, elaborarão “Matriz de Exposição a Riscos Residuais Efetivos” (documento “2.3.8.4 Matriz de Exposição a Riscos Residuais Efetivos – UGA/OM”) para os riscos residuais efetivos, utilizando como fonte de consulta a “Matriz de Riscos Residuais Efetivos”.

5ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, analisarão as Matrizes de Exposição a Riscos Inerentes, a Riscos Residuais Estimados e Residuais Efetivos, a fim de verificar a magnitude dos riscos depois da implantação dos controles internos da gestão e do nível de risco dos processos, concluindo-se sobre a necessidade ou não de elaboração de um novo Plano de Ação – 5W2H.

6ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, elaboração seus respectivos Portfólios de Riscos Prioritários (documento “2.3.8.6 Portfólio de Riscos Prioritários”).

UGA/OM
Portfólio de Riscos Prioritários – Ano
(Riscos Inerentes - Inicial)

Ord	Código do Risco	Risco	Fator de Risco		Tipo de Risco	Magnitude do Risco		PRisC
			Fonte	Vulnerabilidade		Inerente	Residual	
1º	R3	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	Pessoal	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	Gestão Interna	25		Chefe da SALC
2º	R4	Contratação de licitante com restrições.	Pessoal	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	Gestão Interna	25		Chefe da SALC
3º	R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei nº 14.133/21.	Gestão Interna	20		Chefe da SALC
4º	R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	Gestão Interna	16		Chefe da SALC
5º	R5	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	Gestão Interna	3		Chefe da SALC

UGA/OM
Portfólio de Riscos Prioritários – Ano
(Riscos Inerentes – Pós tratamento)

Ord	Código do Risco	Risco	Fator de Risco		Tipo de Risco	Magnitude do Risco		PRisC
			Fonte	Vulnerabilidade		Inerente	Residual Estimado	
1º	R3	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	Pessoal	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	Gestão Interna	25	4	Chefe da SALC
2º	R4	Contratação de licitante com restrições.	Pessoal	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	Gestão Interna	25	2	Chefe da SALC
3º	R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7º da Lei 10.520/2002 e § 5º do art. 156 da Lei nº 14.133/21.	Gestão Interna	20	6	Chefe da SALC
4º	R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	Gestão Interna	16	4	Chefe da SALC
5º	R5	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	Gestão Interna	3	1	Chefe da SALC

UGA/OM
Portfólio de Riscos Prioritários - Ano
(Riscos Inerentes – Pós tratamento)

Ord	Código do Risco	Risco	Fator de Risco		Tipo de Risco	Magnitude do Risco		PRisC
			Fonte	Vulnerabilidade		Inerente	Residual Efetivo	
1°	R3	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	Pessoal	Pregoeiro e equipe de apoio não detêm as competências multidisciplinares necessárias à execução da atividade.	Gestão Interna	25	4	Chefe da SALC
2°	R4	Contratação de licitante com restrições.	Pessoal	Não consultar todas as listas onde constam restrições para contratar com a Administração Pública.	Gestão Interna	25	10	Chefe da SALC
3°	R1	Existência de grande número de propostas não mantidas após a fase de lances.	Processos	Ausência de instauração de procedimento administrativo para apurar condutas de licitantes que podem ser tipificadas no art. 7° da Lei 10.520/2002 e § 5° do art. 156 da Lei n° 14.133/21.	Gestão Interna	20	15	Chefe da SALC
4°	R2	Existência de poucos fornecedores cotando preços, ante o desconhecimento da contratação.	Processos	Pouca divulgação do certame licitatório.	Gestão Interna	16	4	Chefe da SALC
5°	R5	Publicação de informações incompletas, em desacordo com a legislação.	Processos	Ausência de padrão para a publicação dos extratos do edital.	Gestão Interna	3	3	Chefe da SALC

Observação 1: A elaboração de 3 portfólios de riscos prioritários se mostrou necessária para registrar o avançar da execução da gestão de riscos no 4º CGCFEx, pois verificou-se a relação estabelecida entre os riscos inerentes x riscos residuais estimados (2º portfólio), a relação estabelecida entre os riscos inerentes x riscos residuais efetivos (3º portfólio). No início do ciclo seguinte o portfólio de riscos prioritários será elaborado considerando os novos riscos inerentes, se forem identificados.

Observação 2: Caso a gestão de riscos do próximo ciclo seja executada somente sobre os riscos residuais do ano anterior, recomenda-se a elaboração do portfólio de riscos prioritários que evidencia a relação estabelecida entre os riscos inerentes x riscos residuais efetivos, repetindo as magnitudes dos riscos inerentes e preenchendo as magnitudes dos riscos residuais efetivos, decorrentes da realização das atividades de monitoramento.

7ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, elaboração o Relatório Anual de Gestão de Riscos (Anexo B do Manual Técnico da Metodologia de Gestão de riscos do Exército Brasileiro), dentro das respectivas esferas de atribuições, ao final do ciclo anual da gestão de riscos da UGA/OM.

8ª Ação – A AGRiC, os PRisC e as EGRIC, quando constituídas, deverão manter toda documentação elaborada resultante da execução da gestão de riscos, devidamente arquivada em local apropriado e enviar uma cópia para a Seção de Excelência Gerencial, para ser anexada ao Plano de Gestão da UGA/OM, se for o caso, como segue:

a. Portfólio de Riscos Prioritários;
b. Matriz de Riscos e Controles;
c. Relatório Anual de Gestão de Riscos; e
d. Atas das Reuniões da Gestão de Riscos.

Fim do ciclo anual.

5. GESTÃO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, ressalta a importância da gestão de riscos no âmbitos dos processos licitatórios e contratações das unidades, a exemplo do parágrafo único do art. 11, *in verbis*:

> *"Art. 11. (...)*
> *Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de* ***gestão de riscos*** *e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações."* (grifo nosso)

Ainda, a referida Lei impõe a necessidade da realização da análise de riscos nos processos de licitação e contratação direta, conforme o inciso X do art. 18 e inciso I do art. 72, respectivamente.

Sendo assim, com vistas a auxiliar os agentes da administração responsáveis pelos processos de contratações das UG e contribuir para que as compras realizadas no âmbito do Exército Brasileiro estejam alinhadas aos objetivos previstos no caput do art. 11 da Lei nº 14.133, de 2021, foi elaborado o documento anexo, denominado "Análise de Riscos das Contratações".

O referido documento trata-se de um modelo, portanto, quando de sua utilização, deve-se observar a identificação e a análise dos principais riscos, contemplando a compreensão da natureza e determinação do nível de risco (combinação do impacto e de suas probabilidades), que possam comprometer a efetividade das aquisições/contratações, bem como o alcance dos resultados pretendidos.

Importante destacar que este documento não deve ser confundido com a Matriz de Alocação a Riscos estabelecida entre o contratante e o contratado, prevista no art. 22 da Lei nº 14.133, de 2021.

Sua elaboração constitui-se em instrumento de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão que objetiva identificar, avaliar e propor tratamento dos riscos dos processos licitatórios e dos processos de contratação direta (inexigibilidade e dispensa de licitação), visando promover a eficácia, eficiência e efetividade nas aquisições e contratações realizadas pelas UG.

LEGISLAÇÃO DE REFERÊNCIA

a. Portaria nº 004-Cmt Ex, de 3 de janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), 2ª Edição, 2019;

b. Portaria nº 197-EME, de 1º SET 15, que aprova o Manual Técnico Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro - Nível Descritivo (EB20-MT-11.001), 1ª Edição, 2015.

c. Portaria nº 225-EME, de 26 de julho 2019. Aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010), 1ª Edição, 2019;

d. Portaria nº 292-EME, de 26 de julho 2019. Aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1a Edição, 2019;

e. Manual de Riscos e Controles da Aquisições (RCA) do Tribunal de Contas da União http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm

ANEXO – MODELO DE DOCUMENTO DE ANÁLISE DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCALÃO SUPERIOR
UGA

ANÁLISE DE RISCOS DAS CONTRATAÇÕES

Processo de Licitação/Dispensa/Inexigibilidade nº <XXXXXXXX>

<Objeto da Contratação>

<Local>, <mês> de <ano>

Histórico de revisões

Data	Versão	Descrição	Fase	Autor
DD/MM/AAAA	1.0	Finalização da primeira versão do documento.	PA/C	XXXXXXXXXXXX
DD/MM/AAAA	2.0	Revisão do documento após análise jurídica.	PA/C	XXXXXXXXXXXX
DD/MM/AAAA	XX	<Descrição>	<fase>	XXXXXXXXXXXX

*Fase: Registro da fase do processo de aquisição/contratação relacionada à criação/alteração do documento Análise de Riscos das Contratações:
PA/C – Planejamento da Aquisição/Contratação;
SF – Seleção de Fornecedores;
GC – Gestão do Contrato.

Importante!
Os textos em azul são meramente exemplificativos, devendo ser adaptados à realidade de cada unidade e de cada contratação.

1. Introdução

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, o impacto caso o risco ocorra, as consequências (possíveis danos), respostas a riscos (atividades de controles preventivas e de detecção, incluindo as ações de contingências associadas a estes), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados nos processos devem ser registrados, avaliados e tratados.

O planejamento das contratações engloba as seguintes fases sequenciais do processo licitatório, previstas nos incisos I e II do art. 17 da Lei nº 14.133, de 01 ABR 21:

a. preparatória;

b. divulgação do edital.

A seleção dos fornecedores permeia as seguintes fases sequenciais do processo licitatório, previstas nos incisos III, IV e V do art. 17 da Lei nº 14.133, de 01 ABR 21:

a. apresentação de propostas e lances, quando for o caso;

b. julgamento; e

c. habilitação.

Durante a realização das atividades relativas ao “Planejamento das Contratações”, a Equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos, elaborando este documento.

Na realização das atividades relativas à “Seleção do Fornecedor”, o Agente de Contratação, com o devido auxílio da Equipe de Apoio, (membros: Integrantes Técnicos e do Setor Requisitante, etc) deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualização do documento.

Durante a realização das atividades relativas à “Gestão do Contrato”, a Equipe de Gestão e Fiscalização Contratual (EGFC), sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua deste documento, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e à identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

2. Referências

a. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos;

b. Instrução Normativa nº 1, de 4 de abril de 2019, alterada pela Instrução Normativa n° 202, de 18 de setembro de 2019 - Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da

Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Poder Executivo Federal;

c. Portaria do Comandante do Exército nº 4, de 3 de janeiro de 2019, que aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro - 2ª Edição, 2019;

d. Portaria nº 225-EME, de 26 de julho 2019, que aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro do Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2019;

e. Portaria nº 292-EME, de 2 de outubro de 2019 – que aprova o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-MT-02.001), 1ª Edição, 2019;

f. Portaria nº 37-SEF, de 14 de abril de 2020 – que aprova as Normas para a Atuação do Gestor e do Fiscal de Contratos (EB90-N- 08.004), 2ª Edição, 2020; e

g. Mapa de Gerenciamento de Riscos – consultado e extraído do endereço eletrônico: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/templates-e-listas-de-verificacao

3. Escalas de probabilidade e impacto

3.1. Critérios para Avaliação Qualitativa da Probabilidade dos Riscos

NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
5	MUITO ALTA	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidente para os que conhecem o processo.
4	ALTA	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual ou conhecida em uma dezena ou mais de casos, aproximadamente, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.
3	MÉDIA	Evento esperado, que se reproduz com frequência reduzida, porém constante. Seu histórico de ocorrência é de conhecimento da maioria dos gestores e operadores do processo.
2	BAIXA	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico conhecido de sua de ocorrência por parte dos principais gestores e operadores do processo.
1	MUITO BAIXA	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo. Embora possa assumir dimensão estratégica para a manutenção do processo, não há histórico disponível de sua ocorrência.

3.2. Critérios para Avaliação Qualitativa do Impacto dos Riscos

NÍVEL	VALOR	DESCRIÇÃO
5	MUITO ALTO	Interrupção abrupta de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, impactando fortemente outros processos, causando impactos de muito difícil reversão nos objetivos.
4	ALTO	Interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos de difícil reversão nos objetivos.
3	MÉDIO	Interrupção de operações ou atividades da organização, de projetos, programas ou processos, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis.
2	BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, causando impactos pequenos nos objetivos.
1	MUITO BAIXO	Degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos (de tempo, prazo, custo, quantidade, qualidade, acesso, escopo, imagem etc) relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos e beneficiários).

3.3. Escala de nível de risco

Nível de Risco (Impacto x Probabilidade), Criticidade ou Magnitude	
Descrição	**Faixa**
Risco Baixo	1 e 2
Risco Médio	3 a 6
Risco Alto	8 a 12
Risco Extremo	15 a 25

3.4. Matriz de Exposição a Riscos – Escala de Pontuação Preenchida (Referencial)

IMPACTO						
	Muito Alto (5)	5	10	15	20	25 EXTREMO
	Alto (4)	4	8	12	16 EXTREMO	20
	Médio (3)	3	6	**9 ALTO**	12	**15**
	Baixo (2)	2	4 MÉDIO	**6**	8	10
	Muito Baixo (1)	1 BAIXO	2	3	4	5
Classificação de Riscos - Extremo - Alto - Médio - Baixo		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
		PROBABILIDADE				

4. Identificação e análise dos principais riscos

Idt do Risco	Descrição do Risco	Relacionado ao (à):[1]	P [2]	I [3]	Magnitude do Risco (P x I) [4]	Nível de Risco
R1	Estimativas de quantidades maior/menor que as necessidades da OM	Planejamento da Contratação	4	5	20	Extremo
R2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	Seleção do Fornecedor	5	5	25	Extremo
R3	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão do Contrato	5	5	25	Extremo

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

[1] *A qual a fase do processo o risco está associado: Planejamento da contratação, seleção do fornecedor, etc.*

[2] *Probabilidade: quantificação da possibilidade de ocorrência do evento (Anexo AB – do Manual EB20-MT-02.001, 1ª Edição, 2019).*

[3] *Impacto: consequência resultante da ocorrência do evento sobre os objetivos (Anexo AB – do Manual EB20-MT-02.001, 1ª Edição, 2019).*

[4] *Magnitude do Risco: decorre da combinação do impacto do risco e da probabilidade de sua ocorrência e deve ser mensurada durante a etapa de avaliação do risco.*

4.1. Matriz de Exposição a Riscos

IMPACTO						
	Muito Alto (5)				R1	R2 – R3
	Alto (4)					
	Médio (3)					
	Baixo (2)					
	Muito Baixo (1)					
Classificação de Riscos - Extremo - Alto - Médio - Baixo		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
		PROBABILIDADE				

5. Tratamento dos riscos identificados

<table>
<tr><th>Nr do Risco</th><th>Descrição do Risco</th><td colspan="3">Estimativas de quantidades maior/menor que as necessidades da OM.</td></tr>
<tr><td rowspan="11">R1</td><th>Probabilidade:</th><td colspan="3">Alta</td></tr>
<tr><th>Impacto:</th><td colspan="3">Muito Alto</td></tr>
<tr><th>Consequência 1:</th><td colspan="3">Realização de aquisições/contratações aquém ou além das necessidades da OM, gerando prejuízos às suas atividades.</td></tr>
<tr><th>Resposta a Risco</th><td colspan="3">Mitigar</td></tr>
<tr><th colspan="4">Tratamento</th></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Atividade de Controle Preventiva</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>C1</td><td colspan="2">Elaboração de um modelo de Estudo Técnico Preliminar, contemplando a justificativa para os quantitativos requeridos.</td><td>Equipe de Planejamento da Contratação</td></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Atividade de Controle de Detecção</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>C3</td><td colspan="2">Check List (Ch SALC), contendo o item “Justificativa para os quantitativos requeridos”.</td><td>Ch SALC</td></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Ações de Contingências</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>PC1</td><td colspan="2">Devolução do processo para a Eqp Plj da Contratação, (para instruir o processo com adequada justificativa para os quantitativos).</td><td>Ch SALC</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Nr do Risco</th><th>Descrição do Risco</th><td colspan="3">Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.</td></tr>
<tr><td rowspan="11">R2</td><th>Probabilidade:</th><td colspan="3">Muito Alta</td></tr>
<tr><th>Impacto:</th><td colspan="3">Muito Alto</td></tr>
<tr><th>Consequência 1:</th><td colspan="3">Desperdício de recursos públicos.</td></tr>
<tr><th>Resposta a Risco</th><td colspan="3">Mitigar</td></tr>
<tr><th colspan="4">Tratamento</th></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Atividade de Controle Preventiva</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>C5</td><td colspan="2">Capacitação do Pregoeiro e Equipe de Apoio.</td><td>Ch SALC</td></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Atividade de Controle de Detecção</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>C6</td><td colspan="2">Ordenador de Despesas verifica a adjudicação do Pregoeiro.</td><td>OD</td></tr>
<tr><th>Idt</th><th colspan="2">Ações de Contingências</th><th>Responsável</th></tr>
<tr><td>PC3</td><td colspan="2">Homologar somente os itens cuja proposta vencedora esteja de acordo com o edital.</td><td>OD</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Nr do Risco</th><th>Descrição do Risco</th><th colspan="3">Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.</th></tr>
<tr><td rowspan="14">R3</td><td>Probabilidade:</td><td colspan="3">Alta</td></tr>
<tr><td>Impacto:</td><td colspan="3">Alto</td></tr>
<tr><td>Consequência 1:</td><td colspan="3">Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.</td></tr>
<tr><td>Consequência 2:</td><td colspan="3">Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geraram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.</td></tr>
<tr><td>Resposta a Risco</td><td colspan="3">Mitigar</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tratamento</td></tr>
<tr><td>Idt</td><td colspan="2">Atividade de Controle Preventiva</td><td>Responsável</td></tr>
<tr><td>C9</td><td colspan="2">Providenciar capacitação em métricas e indicadores de desempenho para militar/servidores da OM que atuam como fiscais de contrato.</td><td>Fisc Adm</td></tr>
<tr><td>Idt</td><td colspan="2">Atividade de Controle de Detecção</td><td>Responsável</td></tr>
<tr><td>C10</td><td colspan="2">As solicitações/demandas de execução do objeto do contrato deverão ser encaminhadas ao Gestor do Contrato para estabelecer ordem de prioridade de atendimento, se for o caso.</td><td>Gestor do Contrato</td></tr>
<tr><td>Idt</td><td colspan="2">Ações de Contingências</td><td>Responsável</td></tr>
<tr><td>PC5</td><td colspan="2">Redução da emissão de Ordens de Serviço.</td><td>Gestor do Contrato</td></tr>
<tr><td>PC6</td><td colspan="2">Estabelecimento de canal de comunicação entre a OM e a empresa prestadora do objeto do contrato (Gestor do Contrato), a fim de compatibilizar as demandas de serviços com a força de trabalho disponível para gerenciar e executar adequadamente os serviços contratados.</td><td>Gestor do Contrato</td></tr>
</table>

6. Acompanhamento das ações de tratamento de riscos

Data	Nº do Risco	Nº da Atividade de Controle	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
DD/MM/AA	R1	C1	Realização de reunião com o Fisc Adm, Ch SALC, Equipe de Planejamento da Aquisição/Contratação, Pregoeiro, onde foi deliberado que a elaboração do Estudo Técnico Preliminar seja efetuado de acordo com a IN nº 40-ME, de 22 MAIO 20, bem como foi determinado ao Chefe da SALC revisar a Lista de Verificação (Check List) da composição do processo, dando ênfase à inclusão do item " justificativa para os quantitativos requeridos".
DD/MM/AA	R1	C3	Inclusão do item específico "Justificativa para os quantitativos requeridos" no "Check List" elaborado pelo Chefe da SALC.
DD/MM/AA	R2	C5	Pregoeiro realizou o Curso de Pregoeiro em DD/MM/AA e também o Estágio Setorial de Formação de Pregoeiro – ESFP – no Portal de Educação do Exército Brasileiro – EBAula.

Data	Nº do Risco	Nº da Atividade de Controle	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
DD/MM/AA	R3	C9	O Fiscal Administrativo determinou que todos os Fiscais de Contratos (Titulares e Substitutos) e os militares designados, realizem capacitação em Fiscalização de Contratos, na modalidade de ensino a distância (EAD) – ESFC – Estágio Setorial de Fiscalização de Contratos, mediante inscrição no Portal de Educação do Exército Brasileiro – EBAula – endereço eletrônico: https://portaldeeducacao.eb.mil.br.
DD/MM/AA	R3	C10	O Fiscal Administrativo da OM determinou que toda comunicação ou solicitação de serviços relacionados à execução do contrato sejam repassadas aos funcionários da empresa contratada, por intermédio do Gestor do Contrato ou na sua falta ao Fiscal do Contrato, após análise de pertinência.

7. Reavaliação dos riscos após ações de tratamento

7.1. Identificação e análise dos principais riscos

Idt do Risco	Descrição do Risco	Relacionado ao (à):[1]	P [2]	I [3]	Magnitude do Risco (P x I) [4]	Nível de Risco
R1	Estimativas de quantidades maior/menor que as necessidades da OM	Planejamento da Contratação	2	2	4	Médio
R2	Aceitação ou recusa de propostas em desacordo com o edital.	Seleção do Fornecedor	1	1	1	Baixo
R3	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão do Contrato	1	2	2	Baixo

7.2. Matriz de Exposição a Riscos – Riscos Residuais

IMPACTO						
	Muito Alto (5)					
	Alto (4)					
	Médio (3)					
	Baixo (2)	R3	R1			
	Muito Baixo (1)	R2				
Classificação de Riscos - Extremo - Alto - Médio - Baixo		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)
		PROBABILIDADE				

8. Conclusão

A elaboração deste documento foi realizada considerando as fases sequenciais do processo de licitação prevista no art. 17 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, sintetizadas nas fases de "Planejamento das Aquisições/Contratações", "Seleção de fornecedores" e "Gestão do Contrato".

Os agentes da administração responsáveis pela elaboração deste documento, aporão suas assinaturas quando do encerramento de cada fase.

8.1. Fase – Planejamento da Contratação

Cidade-EE, de de 202x.

____

NOME – Posto/Grad

Ch Eqp Planejamento da Contratação – Processo nº …

____

NOME – Posto/Grad

Integrante da Eqp Planejamento da Contratação – Processo nº …

____

NOME – Posto/Grad

Integrante da Eqp Planejamento da Contratação – Processo nº …

8.2. Fase – Seleção de Fornecedores

Cidade-EE, de de 202x.

____

NOME – Posto/Grad

Agente de Contratação – Processo nº …

____

NOME – Posto/Grad

Integrante da Equipe de Apoio – Processo nº …

____

NOME – Posto/Grad

Integrante da Equipe de Apoio – Processo nº …

8.3. Fase – Gestão do Contrato

Cidade-EE, de de 202x.

____

NOME – Posto/Grad

Gestor do Contrato nº …

____

NOME – Posto/Grad

Integrante da EGFC do Contrato nº …